



فصلنامه مدیریت عملیات

سال سوم، شماره ۱۱، پاییز ۱۴۰۲

ارائه مدل عوامل اثرگذار بر هوش فرهنگی رهبر به کمک تئوری داده بنیاد

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۸

غلامرضا سروری*

سعید رازقی**

حمید محمودیان**

چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل عوامل اثرگذار بر هوش فرهنگی رهبر به کمک تئوری داده بنیاد می‌باشد که در مرحله اول کیفی و در مرحله دوم به صورت کمی اجرا گردید. جامعه پژوهش را خبرگان حرفه‌ای و دانشگاهی رشته‌های مدیریت تشکیل داده و روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بوده که در نهایت از ۲۰ نفر از جامعه آماری مصاحبه به عمل آمد. سپس با استفاده از نتایج مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، کدهایی شناسایی شده و در مقوله‌های مختلفی دسته‌بندی گردیدند. بر مبنای نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان و با توجه به شاخص‌ها و مولفه‌های حاصله، یک مدل ارائه گردید. مجموعه داده‌های بدست آمده بعد از طی فرآیند مستمر کد گذاری‌های باز، محوری و انتخابی در قالب ۹۹ کد باز، ۶۶ مفهوم، ۱۰ مقوله و ۶ طبقه (شرایط مداخله‌گر، شرایط علی، شرایط محوری، پیامدها، راهبردها و شرایط زمینه‌ای) سازماندهی شدند. نتایج نشان داد که مولفه‌های فردی و جمعیت‌شناختی جزو عوامل علی و زمینه‌ای اثرگذار بر هوش فرهنگی به شمار می‌آیند؛ عوامل شخصیتی مولفه‌های سازمانی جزو عوامل زمینه‌ساز برای آن به شمار می‌روند؛ «استراتژی‌های هوش فرهنگی» و «هوش دانش فرهنگی» نیز شرایط مداخله‌گر محسوب می‌گردند، همچنین مقوله محوری، بهبود عملکرد سازمان می‌باشد؛ تاکید بر فرهنگ‌سازی و آموزش مستمر راهبردهای تعریف شده می‌باشند.

واژگان کلیدی: هوش فرهنگی، ساختار سازمانی، عملکرد سازمانی، فرهنگ، استراتژی

* دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران، gholam_sar@yahoo.com

** نویسنده مسئول، استاد گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران، razeghi.saeed@yahoo.com

** استاد گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران، mahmodian2@gmail.com

۱- مقدمه

رهبری، فرایندی است که می‌کوشد با ایجاد انگیزه و ارتباطی موثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند. بنابراین رهبری جزئی از مدیریت است و این وظیفه مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل نیز از وظایف مدیر است. امروزه همراه با چالش‌هایی مانند رقابت و عوامل استرس‌زا در سراسر جهان، رهبری از همیشه سخت‌تر شده است، چنین چالش‌هایی نیاز به بازگرداندن اعتماد به نفس، امید و خوشبینی در افراد دارد و لازم است رهبران مردم را برای پیدا کردن و پرورش خودشان کمک کنند. بنابراین امروز نیاز به رهبرانی دارد که با هدف‌ها، ارزش‌ها و فرهنگ‌های مختلف آشنا باشند (صالح آبادی ویی، ۱۴۰۱). در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به زحمت می‌توان علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آنها در برقراری ارتباطات سود جست. در چنین حالتی، رهبر سازمان باید با توجه به اطلاعات موجود، یک چارچوب شناختی مشترک را، حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی را به دست ندهد، ترسیم نماید. تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند (فقیه و همکاران، ۱۳۹۷). این امر، اهمیت توجه به هوش فرهنگی رهبران سازمان را به وضوح نشان می‌دهد.

هوش فرهنگی یک مهارت ضروری برای رهبری در عصر حاضر است. مدیران باید قابلیت انعطاف کافی برای سازش آگاهانه با موقعیت فرهنگی جدیدی که با آن روبه‌رو می‌شوند را داشته باشند. در این راستا هوش فرهنگی به توانمندسازی مدیران و کارکنان کمک می‌کند (بنی هاشمی و همکاران، ۱۴۰۲). هوش فرهنگی باعث می‌شود رهبران سازمانی موانع فرهنگی را به آسانی رفع و مسائل بین فرهنگی را بهتر حل کنند. موفقیت سازمان در عرصه‌های ملی و بین‌المللی نیاز به توانایی و مهارت برای تعامل با افرادی از فرهنگ‌های گوناگون دارد. لذا نیاز به نوعی از رهبری وجود دارد که با چالش‌ها و تنش‌های

ایجاد شده در جامعه جهانی با آگاهی و یافتن راه‌های مناسب مقابله کند (گوانگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۰).

بررسی هوش فرهنگی و مهارت‌های رهبری در این حوزه جهت بهبود عملکرد کارکنان از اهمیت بسیاری برخوردار است. ارتباطات و تعاملات میان شخصیت‌های مختلف و افراد با فرهنگ‌های متفاوت، با توجه به وجود تنوع فرهنگی در داخل کشور و لزوم فعالیت سازمان‌ها در عرصه بین‌الملل برای دستیابی به موفقیت و بهبود عملکرد در عصری که از صفات مشخصه آن ارتباطات و جهانی‌شدن است، یکی از مهم‌ترین مسائل روز مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود (محمدخانی و جراهی، ۱۳۹۳). ایجاد بینش فرهنگی بین مدیران و کارکنان یک سازمان آموزشی در برخورد با فرهنگ‌های گوناگون، نوع مطلوبی از هوش را می‌طلبد که هوش فرهنگی از ویژگی‌های مطلوب در برخورد با شرایط گوناگون را برخوردار است (بال و کوالان، ۲۰۲۲).

در جهان امروز که مهم‌ترین ویژگی آن را شاید بتوان تنوع و تکثر افراد با اندیشه‌های مختلف دانست، وجود رهبرانی که توانایی برقراری ارتباط و درک عمیق دیگران را داشته باشند، بسیار حائز اهمیت است. از جمله شایستگی‌های رهبری جهانی، بهره‌مندی از میزان قابل توجهی از هوش فرهنگی است که خوشبختانه به‌عنوان یک مهارت، قابل تحصیل و افزایش است (رات و نتزر^۲، ۲۰۲۰). هوش فرهنگی به‌عنوان دامنه جدیدی از هوش، ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع دارد. هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر کرده و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند. در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی کاهش یافته و افراد مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی را کسب می‌کنند (پورصادق و همکاران، ۱۳۹۱). بی‌تردید، برخورداری رهبران سازمان از مجموعه‌ای از هوش‌های چندگانه بسیار ضرورت دارد. علاوه بر هوش متداول عقلانی و هوش عاطفی که همواره مورد تأکید صاحب‌نظران علم مدیریت

¹ Guang

² Ruth & Netzer

و رهبری بوده است، رهبران سازمان‌ها در هزاره سوم برای هدایت پیچیدگی‌های نوین محیط‌های کسب‌وکار نیازمند هوش دیگری نیز هستند که از آن به هوش فرهنگی تعبیر می‌شود (صمیعی و آقایی، ۱۳۹۵).

هوش فرهنگی، لازمه رقابت در دنیای فرا پیچیده هزاره سوم است. افرادی که هوش فرهنگی پائینی دارند، قادر به برقراری ارتباط اثربخش با همکاران‌شان از همان فرهنگ یا فرهنگ‌های دیگر نبوده و در نتیجه در انجام امور ارتباطی و مدیریتی خود موفق نیستند (سالومون و استین^۱، ۲۰۱۷). تعریف دیگری از هوش فرهنگی عبارت است از توانایی افراد برای رشد شخصی از طریق تداوم یادگیری و شناخت بهتر میراث‌های فرهنگی، آداب و رسوم و ارزش‌های گوناگون و رفتار موثر با افرادی با پیشینه فرهنگی و ادراک متفاوت. هم‌چنین برخی محققان، هوش فرهنگی را به عنوان قابلیت فرد برای سازگاری موثر با قالب‌های نوین فرهنگی تعریف کرده و ساختار این مفهوم را به انواع دیگر هوش، از جمله هوش عاطفی و اجتماعی مربوط می‌دانند (ولارده^۲ و همکاران، ۲۰۲۰).

هوش فرهنگی «انطباق فرد با محیط‌های فرهنگی جدید و توانایی برای برخورد مؤثر با سایر افرادی است که فرد دارای پیشینه فرهنگی و درک مشترکی با آنها نیست» (ارلی و آنگ، ۲۰۰۳). باید توجه داشت که این به جای اثربخشی در یک فرهنگ خاص، در مورد قابلیت‌های کلی است که فرهنگ‌های مختلف را در بر می‌گیرد (انگ و همکاران، ۲۰۱۵). اگرچه این تعریف به نظر می‌رسد که همه انواع تعاملات بین فرهنگی را شامل می‌شود، اما تمرکز آن کمی محدودتر است - محیط‌های کاری و موقعیت‌هایی که شامل تفاوت‌های نژاد، قومیت و ملیت، چه در داخل یا چه در بین کشورها است.

به نظر می‌رسد هوش فرهنگی دارای یک مؤلفه عملی و مبتنی بر دانش ضمنی است که آن را شبیه به چیزی می‌کند که گاهی اوقات «هوش عملی» نامیده می‌شود، که (مسلماً) حداقل تا حدودی از هوش عمومی متمایز است (استرنبرگ و هدلاند، ۲۰۰۲؛

¹ Solomon & Steyn

² Velarde

استرنبرگ و هوروات، ۱۹۹۹). دانش ضمنی از تجربه به دست می‌آید. مهم این نیست که فرد چقدر تجربه دارد، بلکه مهم این است که از آن تجربه چه می‌آموزد. احتمالاً هوش فرهنگی، مانند هوش متبلور، تا حدی در نتیجه تجربه رشد می‌کند. جایی که بیشتر شبیه هوش عملی است تا هوش متبلور، رویه‌ای بودن آن است. موضوع دانستن اطلاعات عمومی یا واژگان بیانی نیست (همانطور که در مقیاس‌های هوش و کسلر اندازه‌گیری می‌شود، به عنوان مثال، وکسلر (۱۹۴۴) بلکه بیشتر شبیه مهارت‌های عملی رویه‌ای است که از طریق آزمون‌های قضاوت موقعیتی اندازه‌گیری می‌شوند (ویکلی و پلویهارت، ۲۰۰۵). هوش فرهنگی چیزی نیست که بتوان آن را حفظ کرد، مانند فهرست واژگان یا مجموعه‌ای از حقایق، بلکه چیزی است که فرد با توجه به پیچیدگی‌های یک موقعیت و در پرتو وظیفه و افراد درگیر آن را به کار می‌گیرد.

دوم، هوش فرهنگی را می‌توان دارای مولفه‌های فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری دانست (انگ و همکاران، ۲۰۱۵). دو مؤلفه اول با آزمون‌های هوش عمومی اندازه‌گیری می‌شوند، اما در زمینه‌های انتزاعی که با تعاملات بین فرهنگی متفاوت است. تا جایی که هوش تعامل فرد به کار به موقعیت را شامل می‌شود (استرنبرگ، ۲۰۲۱)، مولفه‌های فراشناختی و شناختی ممکن است کاملاً متفاوت از آنهایی باشند که در یک موقعیت تست هوش مرسوم نشان داده می‌شوند. مؤلفه فراشناختی، برای مثال، برای درک چگونگی فکر کردن در مورد موقعیتی که در آن قرار دارد استفاده می‌شود- دوستانه، خصمانه، بی تفاوت یا هر چیز دیگری. مؤلفه شناختی برای فهمیدن اینکه در موقعیت چه باید کرد استفاده می‌شود. مؤلفه انگیزشی برای ایجاد تعامل با موقعیت استفاده می‌شود- برخی افراد به سادگی از موقعیت‌های بین فرهنگی دوری می‌کنند یا از پذیرش آنها به عنوان هنجارهایی که بالقوه متفاوت از موقعیت‌های خودشان هستند، خودداری می‌کنند. علاوه بر این، مؤلفه رفتاری برای اعمال رفتاری که فرد در یک موقعیت معین مناسب می‌بیند، استفاده می‌شود.

تصور می‌شود که هوش فرهنگی تابعی از تفاوت‌های ذاتی فردی در گرایش‌ها و توانایی‌ها و همچنین شایستگی‌هایی است که منجر به توسعه می‌شوند (ارلی و آنگ، ۲۰۰۳). هوش فرهنگی هم‌چنین با چهار عامل از پنج عامل اصلی شخصیت - گشودگی به تجربه، برون‌گرایی، وظیفه‌شناسی و توافق‌پذیری مرتبط است اما ارتباطی بین هوش فرهنگی و توانایی شناختی وجود ندارد (اشلاگل و همکاران، ۲۰۲۱). به طور کلی، یافته‌ها نشان می‌دهد که تفاوت‌های فردی خاص ممکن است فرد را کم‌وبیش در تعاملات بین فرهنگی تحت تاثیر قرار دهد. تاکنون در مطالعات مختلف، از دیدگاه‌های مختلفی به بررسی و شناسایی عوامل موثر بر هوش فرهنگی پرداخته شده که هر کدام از جهات متفاوتی به قضیه نگریسته و نتایج متعدد و گاه متناقضی نیز حاصل گردیده است. پس شناسایی عوامل موثر بر هوش فرهنگی حائز اهمیت بسیاری است.

به طور کلی، ارایه‌ی مدلی از عوامل موثر بر هوش فرهنگی رهبران از جمله مطالعاتی است که کمتر به آن پرداخته شده است. همان‌طور که در مرور مطالعات ارائه شده است و فقدان چارچوبی دقیق یکی از بزرگترین شکاف‌های موجود در این حوزه است. تاکنون هیچ مطالعه مستقلی در زمینه مدل‌سازی هوش فرهنگی انجام نشده است. بنابراین این مطالعه هم از منظر قلمرو موضوعی و هم از منظر قلمرو مکانی کاملاً منحصر به فرد و جدید است. در ادامه به نتایج برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های مشابه صورت گرفته در این زمینه اشاره می‌گردد.

۲- پیشینه پژوهش

یافته‌های پژوهش نشان داد که رابطه معنادار مثبت بین معنویت در محیط کار و هوش فرهنگی با رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. هم‌چنین، رابطه معنادار مثبت بین مولفه‌های معنویت در محیط کار یعنی معنادار بودن کار، احساس همبستگی و همسویی با ارزش‌های سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان وجود دارد. هم‌چنین، رابطه معنادار کار، احساس همبستگی و همسویی با ارزش‌های سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان وجود دارد. هم‌چنین، رابطه معنادار مثبت بین مولفه‌های هوش فرهنگی یعنی

ارائه مدل عوامل اثرگذار بر هوش فرهنگی رهبر به کمک تئوری داده بنیاد ۱۰۵

راهبرد یا فراشناخت، دانش یا شناخت، انگیزش و رفتار با رفتار شهروند سازمانی کارکنان وجود دارد (مرادی‌نیا و همکاران ۱۴۰۲).

بدری و همکاران (۱۴۰۲)، در مطالعه‌ای به بررسی ارتباط هوش فرهنگی با موفقیت شغلی دبیران متوسطه نظری شهرستان خوی پرداختند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که بین هوش فرهنگی و مولفه‌های آن (راهبرد فرهنگی، شناخت فرهنگی، انگیزش فرهنگی و رفتار فرهنگی) با موفقیت شغلی دبیران متوسطه نظری شهرستان خوی ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. موفقیت شغلی دبیران متوسطه نظری شهرستان خوی از طریق مولفه‌های هوش فرهنگی که شامل راهبرد فرهنگی، شناخت فرهنگی و رفتار فرهنگی می‌باشد، قابل پیش‌بینی است.

فردزاده و همکاران (۱۴۰۱)، در مطالعه‌ای به بررسی رابطه هوش فرهنگی با تعهد سازمانی مدیران مرد مدارس متوسطه دوره اول شهر منوجان پرداختند. نتایج نشان داد که بین هوش فرهنگی با تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر مدیران رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. تعهد هنجاری بیشترین و تعهد عاطفی کمترین رابطه با هوش فرهنگی داشته است؛ و بطور کلی هوش فرهنگی با تعهد سازمانی مدیران رابطه مستقیم و معنادار دارد. ملکی آوارسین و حیدرنژاد (۱۴۰۱)، در مطالعه‌ای به بررسی تعیین نقش هوش فرهنگی و عاطفی مدیران مقطع ابتدائی بر عملکرد آنان در مدارس آموزش و پرورش ناحیه ۳ تبریز پرداختند. نتایج نشان داد که بین هوش فرهنگی با عملکرد مدیران مدارس رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد. هم‌چنین بین مولفه مدیریت روابط آگاهی اجتماعی و همدلی هوش عاطفی با عملکرد مدیران مدارس رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد ولی بین خودآگاهی و خودمدیریتی هوش عاطفی با عملکرد مدیران مدارس رابطه ای یافت نشد. تاجیک و محمدی نبی‌کندی (۱۴۰۰)، در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین هوش هیجانی، فرهنگی و معنوی با توانمندسازی در بین مدیران و معاونین مدارس شهرستان چهاردانگه پرداختند. تحلیل داده‌ها نشان داد که بین چهار متغیر هوش هیجانی، معنوی و فرهنگی با توانمندسازی رابطه معناداری وجود دارد. زمانی و مهدی

زاده (۱۳۹۷)، در تحقیقی به بررسی رابطه هوش فرهنگی و سبک رهبری معنوی با توانمندسازی معلمان شهرستان کلاله پرداختند. نتایج آزمون‌ها نشان داد هوش فرهنگی با توانمندسازی و سبک رهبری معنوی با توانمندسازی با یکدیگر رابطه مثبت و معناداری داشتند. زارع و ربیعی (۱۳۹۶)، در مطالعه‌ای به بررسی رابطه هوش فرهنگی با انگیزه توفیق‌طلبی مدیران در شرکت مخابرات استان خراسان رضوی پرداختند. یافته‌ها نشان داد، میان الگوی چهارعاملی هوش فرهنگی (شامل هوش شناختی، هوش فراشناختی، هوش انگیزشی و هوش رفتاری) و انگیزه توفیق‌طلبی مدیران رابطه وجود دارد. همچنین، از میان چهار بعد هوش فرهنگی، ابعاد رفتاری و انگیزشی در سطح تشخیص ۰/۰۵ با توفیق‌طلبی رابطه علی نشان دادند. شتابان و همکاران (۱۳۹۵)، در تحقیقی به بررسی مولفه‌های تاثیر گذار بر ارتقای هوش فرهنگی مدیران شهری در تعامل فرهنگی با شهروندان را بررسی تاثیر هوش فرهنگی پرداختند. در بررسی روابط بین ابعاد چهارگانه هوش فرهنگی، نتایج حاکی از رابطه معنی دار بین بعد استراتژی هوش فرهنگی با بعد رفتار و انگیزش هوش فرهنگی است. همچنین مشخص شد تاثیرگذاری هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای برخاسته از ابعاد دانش و رفتار هوش فرهنگی است. سایر نتایج پژوهش نشان داد که عوامل شناختی و فرا شناختی تاثیر زیادی در ارتقای هوش فرهنگی مدیران شهری دارد. فیض و گلشاهی (۱۳۹۵)، در مطالعه‌ای به بررسی هیجانی بر عملکرد کارکنان شهرستانی شاغل در شهر تهران پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد هوش فرهنگی و هیجانی کارکنان شهرستانی شاغل در کلان شهر تهران به طور غیرمستقیم و از طریق نقش سازگاری بین فرهنگی بر عملکرد آنان تاثیرگذار بوده است. سایر نتایج نشان داد توانایی کارکنان شهرستانی در دستیابی به سازگاری بین فرهنگی در شرکت‌های یادشده، عملکرد فردی و سیستمی آنان را در حد قابل توجهی افزایش خواهد داد. دولچه^۱ و همکاران (۲۰۲۳)، در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و لنگر حرفه ای بین المللی گرایی - استعداد فردی و تمایل به تحرک بین المللی برای کار پرداختند. نتایج ارزش مثبت تجربه اراسموس

^۱ Dolce

را به ویژه از نظر تقویت لنگر حرفه‌ای بین‌المللی گرایبی، هوش فرهنگی شناختی و تاب‌آوری نشان داد. نتایج هم‌چنین نشان داد که تاب‌آوری و تعاملات بین‌فرهنگی دانشجویان قبل از عزیمت با سایر دانشجویان بین‌المللی از کشورهای مختلف می‌تواند سطوح بالاتر هوش فرهنگی و تمایل به کار در خارج از کشور یا انجام تکالیف کاری جهانی را توضیح دهد. هیچ تغییر معنی‌داری در طول زمان برای همان متغیرها در گروه کنترل مشاهده نشد. مک کی^۱ و همکاران (۲۰۲۲)، در تحقیقی به بررسی چگونگی توسعه چهار جنبه هوش فرهنگی را در طول یک ترم برنامه تبادل دانشجویان استرالیایی و فرانسوی پرداختند. نتایج مدل‌سازی چندسطحی طولی نشان داد که مبادله هوش فرهنگی شناختی، فراشناختی و انگیزشی را برای دانشجویان استرالیایی و فرانسوی افزایش داد، در حالی که هوش فرهنگی رفتاری تنها در دانشجویان استرالیایی افزایش یافت. نکته مهم این است که تغییرات شناسایی شده برای همه جنبه‌های هوش فرهنگی خطی هستند، به استثنای هوش فرهنگی فراشناختی در نمونه استرالیا، که نشان می‌دهد افزایش هوش فرهنگی در طول مدت تجربه تبادل رخ داده است. نه مسافت فرهنگی و نه تجربه قبلی سفر بر میزان تغییر هوش فرهنگی که رخ داده بود تأثیری نداشت. ژو و چارونساکمونگکول^۲ (۲۰۲۲)، در مطالعه‌ای به بررسی سهم هوش فرهنگی را در رفتارهای فروش تطبیقی در زمینه‌های فروش بین فرهنگی پرداختند. نتایج نشان داد که بین هوش فرهنگی و رفتارهای فروش انطباقی و هم‌چنین یک اثر واسطه‌ای جزئی مهارت‌های صلاحیت مشتری بر این ارتباط مثبت وجود دارد. علاوه بر این، رابطه مثبت بین هوش فرهنگی و مهارت‌های صلاحیت مشتری در میان فروشندگان زن صادراتی قوی‌تر از هم‌تایان مرد آنها بود. جیونی^۳ و همکاران (۲۰۲۱)، در تحقیقی به بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر کیفیت خدمات با سرمایه روان‌شناختی به عنوان متغیر میانجی پرداختند. یافته‌ها نشان داد که کیفیت خدمات با سه مؤلفه هوش فرهنگی (عناصر فراشناختی، انگیزشی و رفتاری) ارتباط مطلوبی دارد. به

¹ McKay

² Zhou & Charoensukmongkol

³ Jiony

طور همزمان، عناصر شناختی و رفتاری هوش فرهنگی به طور مثبت با کیفیت خدمات مرتبط بودند. الکساندرا^۱ و همکاران (۲۰۲۱)، در مطالعه‌ای به بررسی روابط بین هوش فرهنگی در سطح فردی، شمول درک شده و تنوع فرهنگی درک شده پرداختند. نتایج آنان نشان داد که هوش فرهنگی افراد، گنجاندن درک شده آنها را در گروه‌های کاری پیش‌بینی می‌کند. علاوه بر این، شمول درک شده افراد در گروه‌های کاری با توسعه بیشتر هوش فرهنگی در این افراد مرتبط است، و این رابطه زمانی قوی‌تر است که افراد تنوع فرهنگی بیشتری را در گروه‌های کاری خود درک کنند.

به‌طور کلی می‌توان ادعان داشت هوش فرهنگی در سازمان‌ها چه برای مدیران و چه برای کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار بوده و دارای کارکردهای متعددی است؛ از این‌رو، مطالعه درباره عوامل ارتقادهنده آن و نیز ارائه مدل مفهومی هوش فرهنگی از اهمیت زیادی برخوردار است؛ این در حالی است که بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه هوش فرهنگی در ایران مبتنی بر روش‌های کمی بوده‌اند (نظیر روش‌های همبستگی، توصیفی مقطعی). یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های استفاده از روش‌های کمی این است که بر واقعیت‌های از قبل تعیین شده تأکید می‌کنند و این مسئله موجب ناشناخته ماندن متغیرهای زمینه‌ای و فردی تأثیرگذار بر هوش فرهنگی می‌شود؛ بنابراین، برای دستیابی به اطلاعات گسترده بومی از پژوهش کیفی و نظریه داده‌بنیاد^۲ استفاده می‌شود که این روش با اهمیتی که به دیدگاه شرکت‌کنندگان پژوهش می‌دهد، تا حدی خلأهای موجود در مطالعات قبلی را برطرف می‌کند؛ بنابراین، هدف اصلی مطالعه حاضر، تدوین مدل عوامل اثرگذار بر هوش فرهنگی رهبر به کمک تئوری داده بنیاد است. دلیل استفاده از روش داده‌بنیاد در این پژوهش این بود که مدلی برای تبیین عوامل اثرگذار بر هوش فرهنگی رهبر به کمک تئوری داده بنیاد وجود نداشته است و به کارگیری این روش پژوهش می‌تواند چنین چارچوبی را فراهم آورد.

^۱ Alexandra

^۲ Grounded Theory

۳- روش شناسی تحقیق

روش، قلمرو پژوهش و شرکت‌کنندگان: با توجه به اهداف پژوهش از رویکرد کیفی برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. پژوهش کیفی انواع متفاوتی نظیر داده‌بنیاد، پدیدارشناسی، قوم‌نگاری، مطالعه موردی و تحلیل روایتی دارد. در پژوهش حاضر از روش داده‌بنیاد استفاده شد. در روش داده‌بنیاد، الگو مستقیماً از داده‌هایی استخراج می‌شود که در جریان پژوهش به صورت منظم گردآوری و تحلیل شده‌اند. در روش استراوس و کوربین^۱ محقق از مدل پارادایمی استفاده می‌کند تا یک چارچوب نظری تولید کند. مدل پارادایمی در رویکرد استراوس و کوربین، هر طبقه را با بررسی شرایط علی (عواملی که به وقوع پدیده منجر می‌شوند)، شرایط میانجی (شرایطی که از طریق شرایط علی بر پدیده مدنظر اثر می‌گذارند) و راهبردهای عمل / تعاملی (عمل یا تعاملات مشخص که از پدیده مرکزی نشئت می‌گیرند) بررسی می‌کنند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۴).

جامعه آماری شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه و متخصصان رشته‌های مدیریت در سطح استان خوزستان می‌باشد. برای انتخاب خبرگان از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و روش گلوله‌برفی که روشی غیراحتمالی بوده استفاده شده است. بدین منظور براساس سابقه پژوهشگر در این حوزه افرادی که از خبرگان این حوزه براساس معیارهای زیر انتخاب و در ادامه براساس روش گلوله‌برفی خبرگان دیگر شناسایی شد. بنابراین علاوه بر سؤالات پژوهش از خبرگان درخواست شد خبرگان دیگر را نیز معرفی کنند. اکثر خبرگان علاوه بر بررسی معیارهای مربوطه زیر، خبرگان دیگر آنان را معرفی و تأیید کردند. معیار انتخاب ورود به مصاحبه شامل موارد زیر است: ۱. داشتن کتب و مقالاتی در حوزه هوش فرهنگی و ساختار سازمانی ۲. داشتن سابقه سخنرانی در کنفرانس‌ها و کنگره‌ها علمی در حوزه مذکور ۳. آشنایی و تجربه در زمینه مربوطه. نمونه‌گیری تا زمانی که مقوله‌ها اشباع شوند، ادامه یافت. در نهایت از ۲۰ نفر از اعضای هیئت علمی و متخصص در حوزه

¹ Strauss & Corbin

های مربوطه، مصاحبه به عمل آمد. مشخصات کلی مصاحبه‌شوندگان در مرحله کیفی در جدول شماره ۱ آورده شده است:

جدول ۱. مشخصات کلی افراد مورد مصاحبه در مرحله کیفی

گروه مورد مصاحبه	تعداد	سطح تحصیلات	رتبه علمی	پست سازمانی،	محل خدمت	سابقه خدمت	جنسیت
اعضای هیات علمی	۹ نفر	دکتری	۵ نفر	عضو هیئت علمی	دانشگاه های استان	۱۰-۲۰ سال	۷ نفر مرد
			۴ نفر	استادیار			۲ نفر زن
مدیران و صاحب‌نظران	۱۱ نفر	کارشناسی ارشد	-	مدیریت	ادارات دولتی استان	۱۵-۲۵ سال	۱۰ نفر مرد
			-				۱ نفر زن
جمع کل	۲۰ نفر	-	-	-	-	-	-

یک مطالعه مقدماتی برای بررسی نوع روش و محتوای به کار گرفته شده، استفاده شد. هم‌چنین، مطالعه مقدماتی بر وضوح سؤالات در برنامه مصاحبه تأکید می‌کند. مطالعه مقدماتی روی ۵ شرکت‌کننده اجرا شد. در پایان مصاحبه از شرکت‌کنندگان خواسته شد درباره محتوای برنامه مصاحبه، اظهارنظر کنند. اظهارات شرکت‌کنندگان اطلاعات مفیدی به پژوهشگر ارائه داد؛ برای نمونه، برخی از سؤالات مبهم اصلاح شدند تا برای شرکت‌کنندگان درک‌پذیرتر باشند.

ابزار سنجش: مصاحبه نیمه‌ساختاریافته- از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به این دلیل مناسب‌اند که نه مانند مصاحبه‌های ساختاریافته دست و پای پژوهشگر را در تولید اطلاعات می‌بندند و نه مانند مصاحبه‌های عمیق، اطلاعات بسیار وسیع و گاه غیرضروری فراهم می‌کنند. این نوع مصاحبه، نزدیکی و فاصله هم‌زمان و مناسب را با فضای ذهنی سوژه‌ها ممکن می‌کند. سؤال‌ها طوری طراحی شدند که جنبه‌های مختلف موضوع را پوشش دهند؛ موضوعاتی

که محور مصاحبه بودند و در جریان مصاحبه سعی شد حول آنها گفتگو صورت گیرد، به شرح ذیل بودند: ۱- تعریف و درک افراد از هوش فرهنگی؛ ۲- عوامل مؤثر بر هوش فرهنگی؛ ۳- راهبردهای تقویت هوش فرهنگی و ۴- نتیجه راهبردها.

یک جزء مهم پژوهش‌ها گزارش‌های داده‌ها و نتایج است. در پژوهش کیفی، توجه ویژه‌ای به روایی می‌شود تا تعیین شود آیا اطلاعات ارائه‌شده شرکت‌کنندگان مطالعه، معتبر است. برای تعیین روایی در پژوهش کیفی راهبردهایی وجود دارد. در این پژوهش به منظور ارزیابی اعتبار داده‌های مصاحبه، از رویکرد معیارهای قابلیت اعتبار یا باورپذیری شامل استفاده از راهبردهای موارد منفی، مثلث‌سازی، توضیح غنی و رویکرد قابلیت اطمینان شامل استفاده از شخص ثالث و نیز تکرار مجدد فرایند کدگذاری براساس الگوی اعتبار پژوهش کیفی گوبا و لینکلن (۱۹۸۲)، استفاده شد. در تحلیل موارد منفی، مفاهیمی همچون نگرش منفی به کارکنان، ناتوانی در القای انگیزه مطلوب در قالب پروتکل مصاحبه برای مصاحبه‌شوندگان شفاف‌سازی شدند تا مصاحبه‌شوندگان به‌درستی مفهوم هوش فرهنگی را با تکیه بر مفاهیم متضاد آن درک کنند. در رویکرد مثلث‌سازی، تلاش شد تا مصاحبه‌ها با افراد دانشگاهی در دو حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی و نیز مدیران ارشد و باتجربه شرکت‌ها و سازمان‌ها صورت گیرد که سابقه کاری چندساله در این حوزه دارند. در روش توضیح مفصل و غنی، از برخی صاحب‌نظران نظرخواهی شد که آیا داده‌های این پژوهش می‌تواند در قلمرو و محیط دیگری به کار رود یا خیر که این افراد، قریب‌به‌اتفاق، یافته‌های پژوهش را برای کاربرد در محیط‌های مختلف، مطلوب ارزیابی کردند.

در بررسی پایایی مصاحبه از دو راهبرد استفاده از شخص ثالث و نیز تکرار مجدد کدگذاری (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵) استفاده شد. در رویکرد استفاده از شخص ثالث از فرد دیگری خارج از فضای این مطالعه درخواست شد تا متون جمع‌آوری‌شده را کدگذاری کند تا با نتایج تحلیل‌های پژوهشگر مقایسه شود. نتیجه نشان داد اتفاق نظر زیادی در این حوزه، به‌خصوص در شکل‌گیری شرایط علی و پیامدها برقرار است و تنها در دو مقوله انتخابی و

پنج مقوله محوری تفاوت‌هایی ایجاد شد که البته تغییر ماهیتی در نتایج کل صورت نپذیرفت. در رویکرد تکرار مجدد کدگذاری، پژوهشگر فرایند کدگذاری را مجدد بررسی و تحلیل کرد که اتفاق نظر مطلوبی در تکرار کدگذاری حاصل شد؛ به نحوی که از میان ۲۵ کد انتخابی استخراجی، ۲۲ مورد در دو مرتبه کدگذاری مشترک بودند.

روش اجرا و تحلیل: پس از کسب مجوزهای لازم، درباره ضبط مصاحبه‌ها و نیز زمان و مکان انجام مصاحبه‌ها با مشارکت‌کنندگان، توافق و هماهنگی صورت گرفت. شرکت‌کنندگان پژوهش در بازه زمانی فروردین تا مهرماه سال ۱۴۰۲ مصاحبه شدند. مصاحبه‌ها در مکانی انجام شد که برای مصاحبه‌شونده راحت‌تر و دردسترس‌تر بود؛ هر جلسه مصاحبه بین ۳۰ تا ۴۰ دقیقه به طول انجامید. تحلیل داده‌ها و جمع‌آوری آنها به‌طور هم‌زمان اتفاق افتاد؛ برای مثال، تحلیل از همان روز اول جمع‌آوری داده‌ها شروع شد و در تمام طول زمان، جمع‌آوری داده‌ها ادامه یافت. پژوهشگر، فرایند دست‌نویسی را انجام داد و بعد از هر مصاحبه تحلیل شدند. در این مطالعه، پژوهشگران ۵ سؤال اصلی برگرفته از پارادایم داده‌بنیاد را دنبال می‌کردند: (۱) پدیده اصلی که پدیدار می‌شود، چیست؟ (۲) شرایط علی به‌وجودآورنده پدیده اصلی کدام‌اند؟ (۳) چه موضوعات تعاملی خاص و شرایط زمینه‌ای در این میان اثرگذارند؟ (۴) چه استراتژی‌هایی به کار گرفته شدند و (۵) پیامدهای حاصل از آن استراتژی‌ها چه بودند؟ تحلیل داده‌ها با استفاده از فنون استراوس و کوربین انجام شد که شامل کدگذاری باز، محوری و گزینشی بود. پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، مفاهیم در حاشیه صفحه یادداشت می‌شدند. در مرحله بعدی، مفاهیم به شیوه پیوسته با یکدیگر مقایسه شدند تا تعیین شود آیا با پدیده‌های یکسان یا متفاوتی ارتباط دارند. آنهایی که از نظر مفهومی شبیه بودند، در یک طبقه قرار داده شدند. با طبقه‌بندی مفاهیم، پژوهشگر توانست به ایجاد مقوله‌ها بپردازد. فرایند جمع‌آوری داده‌ها و طبقه‌بندی تا زمانی که مقوله‌های به‌دست‌آمده به کفایت نظری برسند، ادامه یافت. طی

مرحله کدگذاری محوری ۱ و انتخابی ۲، مدل مفهومی هوش فرهنگی با مشخص شدن مقوله محوری، ویژگی‌ها و ابعاد مختلف دیگر مقوله‌ها و نحوه ارتباط آنها با هم شکل گرفت.

۴- یافته‌های پژوهش

مرحله اول: کدگذاری باز

نتایج حاصل از بررسی‌ها داده‌ها و مفهوم یابی عبارات در جدول ۲ ارائه شده است. این جدول خلاصه‌ای از تمامی کدهای اولیه‌ای است که در پژوهش مشاهده شده است و سعی شده است از درج کدهای تکراری و یا کدهایی که مفاهیم مشترک بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند پرهیز گردد. در طول فرآیند کدگذاری باز سعی شده است تا از مفاهیمی که توسط خود مصاحبه‌شوندگان مطرح گردیده استفاده شود و در مواردی که امکان این کار وجود نداشته از مفاهیم فنی ادبیات و مرور سوابق و تحقیقات گذشته استفاده شده است.

جدول ۲. فهرست مجموعه کدهای باز مستخرج از داده‌ها

ردیف	کدهای اولیه	ردیف	کدهای اولیه
۱	سن	۵۱	تدوین استراتژی پیش از برخورد میان فرهنگی
۲	جنسیت	۵۲	بررسی مفروضات در حین برخورد
۳	وضعیت تاهل	۵۳	تعدیل نقشه‌های ذهنی در صورت متفاوت بودن تجارب واقعی از انتظارات پیشین
۴	میزان تحصیلات	۵۴	شناخت سیستمهای اقتصادی و قانونی
۵	محل سکونت	۵۵	هنجارهای تعامل اجتماعی
۶	تسلط به زبان دوم	۵۶	عقاید مذهبی
۷	تجربه کاری	۵۷	ارزشهای زیبایی شناختی
۸	میزان دانش	۵۸	زبان دیگر
۹	تعاملات اجتماعی	۵۹	آموزش مبتنی بر روش‌های مربیگری
۱۰	سابقه تعاملات فرهنگی	۶۰	آموزش آنلاین

¹ Axial Coding

² Selective Coding

ردیف	کدهای اولیه	ردیف	کدهای اولیه
۱۱	خودکارآمدی	۶۱	آموزش تعاملی
۱۲	عزت نفس	۶۲	آموزش رهبری
۱۳	استقلال رای	۶۳	مهارت‌های رهبری
۱۴	انعطاف پذیری	۶۴	اکتساب دانش
۱۵	جرات مندی	۶۵	زمینه سازی محیطی
۱۶	کنترل خود	۶۶	تشویق و پاداش
۱۷	اعتماد به نفس	۶۷	تبلیغات
۱۸	خلاقیت	۶۸	اعتماد سازی
۱۹	نوآوری	۶۹	مسئولیت پذیری
۲۰	ریسک پذیری	۷۰	فرهنگ سلسله مراتبی
۲۱	توفیق طلبی	۷۱	معیارهای مالی
۲۲	سازگاری	۷۲	معیارهای مشتری
۲۳	تعهد	۷۳	معیارهای فرآیندی و عملیاتی
۲۴	هوش هیجانی	۷۴	معیارهای یادگیری و رشد
۲۵	خوش بینی	۷۵	پیچیدگی
۲۶	مثبت گرایی	۷۶	رسمیت
۲۷	ظرفیت روانی	۷۷	تمرکز
۲۸	تنوع طلبی	۷۸	انتظارات کارکنان
۲۹	تحمل ابهام	۷۹	سبک‌های رهبری
۳۰	اختیارات رهبر	۸۰	بلوغ سازمانی
۳۱	ساختار سازمانی متشکل	۸۱	تقسیم قدرت
۳۲	روابط رهبر و کارمند	۸۲	حمایت و پشتیبانی
۳۳	رفتار کارکنان	۸۳	توانایی شناختی
۳۴	طراحی نظام تشویق برای الگوهای برتر اخلاقی	۸۴	ترویج پژوهش‌های فرهنگی در واحدهای مختلف
۳۵	ارزیابی و شناسایی عوامل آسیب‌زایی روانی و اجتماعی	۸۵	انجام تحقیقات میدانی برای اصلاح فرهنگ در سازمان‌ها
۳۶	طراحی پروژه‌های پژوهش فرهنگی	۸۶	توسعه دیدگاه مخاطبان و دسترسی آنها به منابع عمومی

ردیف	کدهای اولیه	ردیف	کدهای اولیه
۳۷	حمایت از تدوین منشور اخلاقی در هر سازمان و ارگان	۸۷	شکوفایی، مشارکت و شناسایی و جذب حداکثری استعدادها و ظرفیت ها
۳۸	اولویت‌گذاری در استخدام افراد متاهل	۸۸	آموزش و تعهد عملی نسبت به توسعه فرهنگی
۳۹	لزوم برنامه ریزی برای ریشه کن کردن فرهنگ اسراف	۸۹	رشد و تعالی اسلام و فرهنگ ناب اسلامی
۴۰	تربیت نیروهای مؤمن و انقلابی	۹۰	ترویج معارف قرآن کریم و معرفی بازتاب آن در زندگی فردی و اجتماعی
۴۱	تقویت شاخص‌های سلامت اجتماعی به منظور افزایش پذیرش مشارکت اجتماعی و احساس مسئولیت	۹۱	ترویج نمادهای هویت ملی در فضای مجازی
۴۲	ایجاد سامانه سنجش دیدگاه‌های فرهنگی	۹۲	گرایش به تقوا
۴۳	رصد وضعیت فرهنگی و توجه به شاخص‌های فرهنگی و اسلامی و تعیین اولویت‌ها	۹۳	توسل و عمل به قرآن
۴۴	اصلاح سیاستها با استفاده از بازخوردهای دریافت شده از مدیران، نخبگان و کارشناسان	۹۴	معرفی الگوهای رفتار حرفه‌ای
۴۵	حفظ و ارتقای یکپارچگی بین هویت ایرانی و اسلامی و تبلیغ عناصر وحدت	۹۵	گسترش و تعمیق فرهنگ و جهان‌بینی دینی و اعتقادی
۴۶	گسترش زمینه‌های لازم برای شکوفایی استعدادها	۹۶	مهندسی فرهنگی و ایجاد هویت مشترک
۴۷	توجه به مبانی اعتقادی-فرهنگی در آموزش تعهد حرفه‌ای	۹۷	تقویت تشکل های مردم نهاد فرهنگی
۴۸	تکامل قوای درونی انسان و حرکت به سوی معبود	۹۸	حمایت از فعالیت‌های فرهنگی در عرصه‌های مختلف

ردیف	کدهای اولیه	ردیف	کدهای اولیه
	برقراری حلقه‌های ارتباطی از طریق کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های آشنایی میان سازمان‌ها با حوزه‌های علمیه	۹۹	تلفیق دیدگاه‌های فرهنگی و شناخت فرهنگ بومی
			کاهش آسیب‌های فرهنگی به ارث رسیده در بستر تاریخ
۴۹			
۵۰			

در نهایت تعداد ۹۹ کد باز در این مرحله شناسایی گردید.

مرحله دوم: کدگذاری محوری

هدف از این مرحله تعیین ارتباط بین مقوله‌های ایجاد شده در مرحله کدگذاری باز است. در این مرحله تمام مقوله‌ها حول یک محور متمرکز می‌شود، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پیامدها و راهبردها تشریح می‌شود. کدگذاری محوری مطالعه الگوی عوامل اثرگذار بر هوش فرهنگی رهبر در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. کدگذاری محوری عوامل اثرگذار بر هوش فرهنگی رهبر

کدگذاری محوری	شاخصهای انتخابی
عوامل جمعیت شناختی	سن
	جنسیت
	وضعیت تاهل
	میزان تحصیلات
	محل سکونت
عوامل فردی	تسلط به زبان دوم
	تجربه کاری
	میزان دانش
	تعاملات اجتماعی
	سابقه تعاملات فرهنگی
	خودکارآمدی
	عزت نفس
	استقلال رای
انعطاف پذیری	

کد گذاری محوری	شاخصهای انتخابی
عوامل شخصیتی	جرات مندی
	کنترل خود
	اعتماد به نفس
	خلاقیت
	نوآوری
	ریسک پذیری
	توفیق طلبی
	سازگاری
	تعهد
	هوش هیجانی
عوامل سازمانی	خوش بینی
	مثبت گرایی
	ظرفیت روانی
	تنوع طلبی
	تحمل ابهام
	اختیارات رهبر
	ساختار سازمانی متشکل
	روابط رهبر و کارمند
	رفتار کارکنان
	انتظارات کارکنان
استراتژی هوش فرهنگی	سبک‌های رهبری
	بلوغ سازمانی
	تقسیم قدرت
	حمایت و پشتیبانی
	توانایی شناختی
دانش هوش فرهنگی	تدوین استراتژی پیش از برخورد میان فرهنگی
	بررسی مفروضات در حین برخورد
	تعدیل نقشه‌های ذهنی در صورت متفاوت بودن تجارب واقعی از انتظارات پیشین
	شناخت سیستمهای اقتصادی و قانونی
	هنجارهای تعامل اجتماعی
	عقاید مذهبی

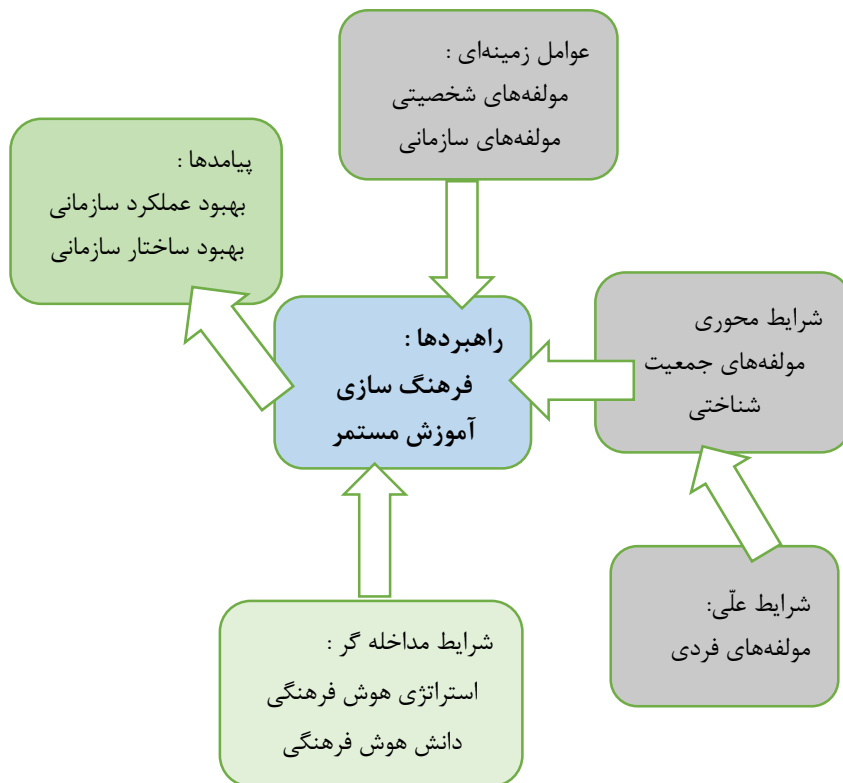
کد گذاری محوری	شاخصهای انتخابی
	ارزشهای زیبایی شناختی
	زبان دیگر
	آموزش مبتنی بر روش‌های مربیگری
	آموزش آنلاین
آموزش مستمر	آموزش تعاملی
	آموزش رهبری
	مهارت‌های رهبری
	اکتساب دانش
	زمینه سازی محیطی
	تشویق و پاداش
	تبلیغات
فرهنگ سازی	اعتماد سازی
	مسئولیت پذیری
	فرهنگ سلسله مراتبی
	معیارهای مالی
	معیارهای مشتری
عملکرد سازمانی	معیارهای فرآیندی و عملیاتی
	معیارهای یادگیری و رشد
	پیچیدگی
ساختار سازمانی	رسمیت
	تمرکز

در مرحله کدگذاری محوری نیز تعداد ۶۶ کد شناسایی شد.

مرحله سوم: کدگذاری گزینشی

در نهایت و در مرحله کدگذاری انتخابی با توجه به نتایج گام‌های قبلی کدگذاری، مقوله اصلی انتخاب شده و به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها مرتبط شد. برای یکپارچه‌سازی و ارائه مدل نهایی عوامل اثرگذار بر هوش فرهنگی رهبر پس از شناسایی مقوله‌محوری و ربط‌دادن سایر مقوله‌ها در قالب پارادایم نظام‌مند نظریه‌سازی داده بنیاد، به پالایش الگوی

طراحی شده و پروراندن عوامل اصلی اقدام و مدل نهایی پژوهش به شکل ذیل به دست آمد (شکل ۱).



شکل ۱. مدل پارادایمی عوامل اثرگذار بر هوش فرهنگی رهبر

۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این مطالعه، طراحی الگوی هوش فرهنگی و ارتباط آن با عملکرد و ساختار سازمانی بوده است. تحلیل داده‌های مصاحبه به شناسایی چندین مقوله اصلی در قالب شش طبقه شرایط علی، پدیده مرکزی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهندها و پیامدها منجر شد.

یافته‌های این مطالعه نشان دادند دو مقوله اصلی شامل ویژگی‌های جمعیت شناختی و خصوصیات فردی به‌عنوان شرایط علی اثرگذار بر هوش فرهنگی هستند. این

نتیجه بدان معنی است که تمرکز در بهبود این عوامل به شکل‌گیری و توسعه هوش فرهنگی در سازمان‌ها و شرکت‌ها منجر می‌شود. برای دستیابی به هوش فرهنگی در سازمان‌ها می‌باید مدیرانی را انتخاب کرد که از نظر شخصیتی القاکننده حس اعتماد و انگیزه به کارکنان باشند تا بدین طریق بتوان اعتماد آنان را جلب نمود.

همچنین، ویژگی‌های شخصیتی و عوامل سازمانی نیز در شکل‌گیری و تقویت هوش فرهنگی نقشی تعیین‌کننده دارد؛ زیرا هرچه میزان مرادوات و تعاملات مستقیم میان این عناصر توسعه یابد، به همان میزان نیز فضای سازمانی مثبت‌تری نیز شکل می‌گیرد و احساس معناداری فعالیت‌های کارکنان با کیفیت مطلوب‌تری به آنان منتقل می‌شود؛ بنابراین، توجه به این عوامل به شکل‌گیری هوش فرهنگی منجر می‌شود.

نتایج این مطالعه نشان دادند به‌منظور بهره‌برداری و تقویت هوش فرهنگی در شرایط فعلی سازمان‌ها، راهبردها یا استراتژی‌هایی اتخاذ می‌شوند که البته از شرایط زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گری تأثیر می‌گیرند که پیامدهایی را در سطوح مختلف به همراه می‌آورد. یکی از این راهبردها آموزش مستمر مدیران و کارکنان است. سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان کلان نظام با ارائه چشم‌انداز مدنظر، سعی می‌کنند فضایی را در سازمان‌ها ایجاد کنند که در آن، کارکنان نسبت به مسائل روز و آینده سازمان متبوع خود که در پیش روی آنها قرار دارد، به درستی بیاندیشند و با یکدیگر و با رهبران خود تعامل سازنده داشته باشند. این امر منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.

هرچند انتخاب این راهبردها در گرو عوامل تعیین‌کننده هوش فرهنگی قرار دارد، عوامل زمینه‌ای و مداخله در شکل‌گیری این راهبردها نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. یافته‌های این مطالعه نشان دادند برخی عوامل نیز در انتخاب راهبردها مداخله می‌کنند. این عوامل عبارت‌اند از استراتژی هوش فرهنگی و دانش هوش فرهنگی. ۱- از آنجایی که هوش فرهنگی همانند سایر جنبه‌های شخصیت قابل پرورش می‌باشد، می‌توان توصیه‌هایی در این زمینه به مدیران ارشد سازمان‌ها ارائه نمود. البته در این راستا دو نکته لازم به ذکر می‌باشد اول اینکه پرورش هوش فرهنگی تنها از توسط افراد واجد صلاحیت مانند

روانشناسان حرفه‌ای قابل انجام است و دومین نکته اینکه بهبود هوش فرهنگی باید در راستای برنامه جامع پرورش راهبردی منابع انسانی سازمان و در کنار سایر جنبه‌های این برنامه صورت گیرد. از جمله این روش‌ها برای پرورش و تقویت هوش فرهنگی مراحل است که توسط ارلی و موساکوفسکی (۲۰۰۴) ارائه گردیده است. به عقیده این دو محقق برای تقویت هوش فرهنگی لازم است پس از سنجش این نوع هوش در افراد و تعیین نقاط قوت و ضعفشان، برنامه آموزشی لازم انتخاب گردد. یعنی چنانچه هوش فرهنگی رفتاری فرد در سطح پایین‌تری می‌باشد، در کلاس‌های مربوط به رفتار شرکت نماید و یا چنانچه در بعد شناختی یا دانشی ضعیف است، توان استدلال استقرایی و قیاسی فرد پرورش داده شود. با توجه به نتایجی که از این مطالعه حاصل شد، از آنجایی که میانگین نمرات هوش فرهنگی مدیران شعب بانک در ابعاد رفتار و بخصوص دانش نسبت به سایر ابعاد در سطح پایین‌تری قرار داشت؛ می‌توان شرکت در کلاس‌های مذکور یا استفاده از مدل‌های آموزشی طرح ریزی شده برای ابعاد هوش فرهنگی و نیز تمرین‌های شبیه‌سازی و ایفای نقش را به منظور افزایش هوش فرهنگی مدیران در این زمینه پیشنهاد نمود. بخصوص برای شعب درجه پنج بانک که با توجه به نتایج حاصل از آزمون رتبه بندی فریدمن و آزمون دانکن، هوش فرهنگی و در نتیجه عملکرد وظیفه‌ای مدیرانش نسبت به سایر درجات در سطح پایین‌تری قرار دارد. از طرف دیگر از آنجایی که بین میزان هوش فرهنگی مدیران و ویژگی‌های جمعیت شناختی (سابقه کاری و مدرک تحصیلی) آنان ارتباط معناداری وجود ندارد؛ می‌توان این‌طور نتیجه‌گیری نمود که با توجه به این عوامل نمی‌توان نسبت به هوش فرهنگی مدیران قضاوت نمود؛ به عبارت دیگر تجربه کاری بیشتر و یا دانش تخصصی بالاتر با میزان هوش فرهنگی افراد ارتباطی ندارد و نشان دهنده باهوش بودن فرد به لحاظ فرهنگی نیست. ۲- سازمان‌ها می‌توانند در برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران جایگاه ویژه‌ای برای تقویت این نوع از هوش در نظر بگیرند و با بهره‌گیری از آموزش‌های رسمی و غیر رسمی در جهت بهبود مهارت‌های شناختی و رفتاری مدیران‌شان گام بردارند. ۳- رهبرانی که از هوش فرهنگی بالایی برخوردارند، می‌توانند

رهبران موثق موفق در سازمان خود باشند و در برخورد با پیروان از خود تعادل نشان دهند. پیروان، رهبران موثق را رهبران اخلاقی می‌دانند و آنها نیز به ارزش‌های سازمان پایبند هستند. رهبرانی که در تعاملات بین فرهنگی با دیگران رابطه مناسبی برقرار می‌کند؛ لذا می‌توانند رهبران خوبی برای سازمان خود باشند و نه تنها در مورد دیگران، بلکه در مورد خوشان نیز به خودآگاهی برسند. پس پیشنهاد می‌شود در انتخاب و گزینش و عزل و نصب مدیران به این مهم توجه شود..

این مطالعه همانند هر پژوهشی دارای محدودیت‌هایی بوده است. یکی از محدودیت‌های این مطالعه، دسترسی به نمونه‌هایی بود که دارای سطح خبرگی و تجربه بالاتری بودند. این امر به علت پراکندگی جغرافیایی و تمایل نداشتن برخی از این افراد برای مشارکت در این مطالعه بوده است. این مطالعه به علت امکان‌پذیری انجام پژوهش از مصاحبه بهره برده است. برای رفع این محدودیت پیشنهاد می‌شود در راستای افزایش اعتبار این مطالعه و بهبود کیفیت یافته‌های آن، از ابزارهای دیگری همچون مشاهده بهره برده شود تا وضعیت موجود به نحو مطلوب‌تری تشریح شود.

فهرست منابع

- Alexandra, V. & Holcombe, E.K. & Randel, A. (2021). Cultural intelligence, 'perceived inclusion', and cultural diversity in workgroup, *Personality and Individual Differences*. 16, 110-285.
- Ang, S. & Van, D.L. & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group and Organization Management*. 31, 100-23. doi: 10.1177/1059601105275267
- Ang, S. & Van, D.L. & Rockstuhl, T. (2015). Cultural intelligence: Origins, conceptualization, evolution, and methodological diversity.
- Gelfand, M.J. & Chiu, C.Y. & Hong, Y.Y. Handbook of advances in culture and psychology. *Oxford University Press*. 5, 273-323.
- Ang, S. & Van, D. L. & Koh, C. & Ng, K.Y. & Templer, K.J. & Tay, C. & Chandrasekar, N.A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, 'cultural

adaptation and task performance. *Management & Organization Review*. 3, 335–371.

Badri, Z. & Pournasrullah, M. & Hemmati, R. (2023). Investigating the relationship between cultural intelligence and the career success of theoretical secondary school teachers in Khoi city in the academic year of 1401-1402. *The third international conference on educational sciences, psychology, counseling, education*, <https://civilica.com/doc/1762988> (In Persian).

Bal, Y. & Kökalan, Ö. (2022). The Moderating Effect of Cultural Intelligence on the Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*. 13, 900546. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.900546>

Bani-Hashemi, S.A. & Rajaei, Z. & Bani-Hashemi, S.H. (2023). The effect of organizational support and perceived organizational justice on innovative work behavior with the mediating role of cultural intelligence. *Education Management and Perspective Quarterly*. 5(4), 97-122. doi: 10.22034/jmep.2023.391657.1181 (In Persian).

Guang, X. & Charoensukmongkol, P. (2020). The effects of cultural intelligence on leadership performance among Chinese expatriates working in Thailand. *Asian Business & Management*. 1-23.

Jihong, Z. & Peerayuth C. (2022). Cultural intelligence and adaptive selling behaviors in cross-cultural selling: The cognitive resource theory and social role theory perspective. *Journal of Business Research*. 146, 477-488.

McKay, S. & Lannegrand, L. & Skues, J. & Wise, L. (2022). International experience and cultural intelligence development: A longitudinal assessment of Australian and French exchange students. *International Journal of Intercultural Relations*. 91, 69-56.

Osman-Gani, A.M. & Hassan, Z. (2018). Impacts of spiritual and cultural intelligence on leadership effectiveness: A conceptual analysis. *Journal of Islamic Management Studies*. 1(2), 12-23.

Poursadegh, N. & Hosseini, S.T. & Amiri, M. & Khoshbakht, M.L. (2011). Investigating the relationship between cultural intelligence and the performance of managers' duties. *Rahor research studies*. 2, 55. (In Persian).

Rüth, R. & Netzer, T. (2020). The key elements of cultural intelligence as a driver for digital leadership success. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*. 1-6.

Saleh-Abdowi, A. (2022). Investigation of leadership styles with the level of organizational commitment among employees. *The second national conference on competitiveness and the future of urban developments, Tehran*. <https://civilica.com/doc/1706084> (In Persian)

Sami, M. & Aghai, S. (2015). The role of cultural intelligence on the performance of librarians of Allameh Tabatabai University libraries. *Science and techniques of information management*. 65-80. (In Persian)

Schlaegel, C. & Richter, N. F. & Taras, V. (2021). Cultural intelligence and work-related outcomes: A meta-analytic examination of joint effects and incremental predictive validity. *Journal of World Business*. 56, 101209.

Shataban, S. & Pour-Mousavi, S.M. & Rezaei, A.A. (2015). Investigating the impact factors on improving the cultural intelligence of city managers, a case study (Teh area of Tehran municipality). *Urban Management Studies*. 8(26), 57-70. (In Persian)

Solomon, A. & Steyn, R. (2017). Leadership styles: The role of cultural intelligence. *SA Journal of Industrial Psychology*. 43(1), 1-12.

Sternberg, R.J. (2021). Adaptive intelligence: Intelligence is not a personal trait but rather a person x task x situation interaction. *Journal of Intelligence*. a; 9:58. doi: 10.3390/jintelligence9040058.

Sternberg, R.J. (2002). Hedlund Jennifer. Practical intelligence ‘g ‘and work psychology. *Human Performance*. 15, 143–60.

Sternberg, R.J. & Horvath, J.A. (1999). Tacit Knowledge in Professional Practice. Lawrence Erlbaum Associates; Mahwah.

Strauss, A. & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Eds.) *Handbook of qualitative research* (pp. 273–285). Sage Publications Inc.

Tajik, S. & Mohammadi, N. & Kendi, B.E. (2021). The relationship between emotional, cultural and spiritual intelligence with empowerment among principals and assistants of schools in

Chahardange city. *7th National Conference on Management Studies in Humanities, Tehran*. <https://civilica.com/doc/1474803> (In Persian)

Velarde, J.M. & Ghani, M.F. & Adams, D. & Cheah, J.H. (2020). Towards a healthy school climate: The mediating effect of transformational leadership on cultural intelligence and organisational health. *Educational Management Administration & Leadership*. 1741143220937311.

Wechsler, D. (1944). *The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence*. Williams & Wilkins; Baltimore.

Weekley, J.A. & Ployhart, R.E. (2005). *Situational Judgment Tests: Theory, Measurement, and Application*. Psychology Press, New York.

Zamani, B.R. & Mehdizadeh, A.N. (2017). Investigating the relationship between cultural intelligence and spiritual leadership style with the empowerment of first secondary teachers of Kalaleh city. *The third international conference on modern researches in the field of educational sciences, psychology and social studies of Iran, Tehran*. <https://civilica.com/doc/766107> (In Persian)

Zare, J. & Rabiei, A. (2016). Cultural intelligence and its relationship with the success motivation of managers of Razavi Khorasan province telecommunications company, <https://civilica.com/doc/1551205> (In Persian)

Fardzadeh, H. & Ranjbari, A. & Fardzadeh, H. (2022). The relationship between cultural intelligence and organizational commitment of secondary school principals in Manojan city. *The first international conference and the second national conference on new findings in management, psychology and accounting, Tehran*. <https://civilica.com/doc/1601621> (In Persian)

Faqih, B. & Moradi, S. & Kazemi, M. (2017). The relationship between cultural intelligence and spiritual intelligence with students' social identity. *Educational sciences from the perspective of Islam*. 133-154. (In Persian)

Faiz, D. & Golshahi, B. (2015). Investigating the impact of cultural and emotional intelligence on the performance of county employees working in Tehran metropolis with an emphasis on cross-cultural compatibility, <https://civilica.com/doc/1551224> (In Persian)

Mohammadkhani, K. & Surgery, D. (2014), The role of cultural and emotional intelligence in improving employee performance. *Shushtar Social Sciences Quarterly*. 8(26), 201-230. (In Persian)

Moradinia, H. & Khoramani, N. & Izadi, F. (2023). The relationship between spirituality in the work environment and cultural intelligence with the organizational citizenship behavior of the employees of Kermanshah University of Quranic Sciences. *The 8th International Conference on Industry-oriented Management, Economics and Accounting Studies, Tehran*. <https://civilica.com/doc/1758801> (In Persian)

Melai, R. & Mostafavi, Z. (2017). Clarifying the role of moral intelligence on the perception of authentic leadership with the mediation of cultural intelligence in an Islamic university. *Educational Management Innovations*. 13(3), 7-23. (In Persian)

Maleki-Avarsin, S. & Heydaranjad, S. (2022). The role of cultural and emotional intelligence of primary school principals on their performance in schools of education and training in the 3rd district of Tabriz. *10th International Conference on Psychology, Educational Sciences and Lifestyle*. <https://civilica.com/doc/1558766> (In Persian)

Presenting the model of influencing factors on the leader's cultural intelligence with the Grounded Theory

Gholamreza Sarvari*

Saeed Razaghi **

Hamid Mahmoudian**

Abstract:

The purpose of this research is to provide a model of the factors influencing the leader's cultural intelligence with the grounded theory. Which was carried out qualitatively in the first stage and quantitatively in the second stage, the research community was made up of professional and academic experts in management fields and the sampling method was purposeful, and finally 20 people from the statistical population were interviewed. Then, using the results of semi-structured interviews with experts, codes were identified and categorized into different categories. Based on the results of the interview with the experts and according to the indicators and components, a model was presented. The data set obtained after the continuous process of open, central and selective coding in the form of 99 open codes, 66 concepts, 10 categories and 6 classes (intervening conditions, causal conditions, central conditions, consequences, strategies and contextual conditions) were organized. The results showed that individual and demographic components are among the causal and contextual factors affecting cultural intelligence; The personality factors of the organizational components are among the underlying factors for it; "Cultural Intelligence Strategies" and "Cultural Intelligence" are also considered intervening conditions, also the main category is improving the performance of the organization; Emphasis on culture building and continuous training are defined strategies.

Keywords: cultural intelligence, organizational structure, organizational performance, culture, strategy

* PhD student, Department of Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran
gholam_sar@yahoo.com

** Corresponding author, Professor of Management Department, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran razeghi.saeed@yahoo.com

** Professor of Management Department, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran
hmahmodian2@gmail.com